

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Manažerská práce a rozvoj manažerů

Managerial Job and Development

Student: Kateřina Čaverová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2010

## **Poděkování**

Úvodem této bakalářské práce bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce, panu Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D., za cenné připomínky a náměty, které mi pomohly ke zpracování zadaného tématu. Dále bych chtěla poděkovat manažerovi firmy KOVHOKR s.r.o., panu Rudolfu Křížovi, za možnost stát se pozorovatelkou při jeho manažerské práci.

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou svou bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 7. května 2010

.....  
Kateřina Čaverová

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoretické přístupy k manažerské práci .....	2
2.1	Charakter manažerské práce .....	2
2.2	Manažerské funkce .....	3
2.3	Dovednosti a kvality efektivního manažera – dělení dle Di Kamp .....	7
2.4	Řízení lidí .....	9
2.4.1	Motivování .....	9
2.4.2	Individuální pozornost .....	9
2.4.3	Konzultování .....	10
2.4.4	Efektivní delegování .....	10
2.5	Nároky na připravenost manažera v současnosti .....	12
2.6	Time management .....	12
2.6.1	Klíč k efektivnímu time managementu .....	13
2.6.2	Boj proti zlodějům času .....	14
2.6.3	Deset tipů time managementu pro manažery .....	17
3	Charakteristika vybraného aspektu manažerské práce .....	18
3.1	Charakteristika vybrané organizace .....	18
3.1	Charakteristika sledovaného problému manažera .....	20
3.2	Metody používané k analýze situace .....	20
4	Analýza dat z problematiky manažerské práce .....	22
4.1	Podklady k metodě pozorování .....	22
4.2	Časový snímek manažera za rok 2009 .....	23
4.2.1	Výpočet týdenního pracovního fondu manažera v roce 2009 .....	23
4.2.2	Rozbor časového snímku .....	24
4.2.3	Výpočty .....	25
4.3	Časový snímek manažera v roce 2010 .....	26
4.3.1	Výpočet týdenního pracovního fondu v roce 2010 .....	26
4.3.2	Rozbor časového snímku .....	27
4.3.3	Výpočty .....	28
4.4	Komparativní metoda .....	29
4.4.1	Administrativní činnost .....	29
4.4.2	Fakturace .....	30
4.4.3	Kontrola zaměstnanců .....	30
4.4.4	Sjednávání zakázek .....	31
4.4.5	Odjezdy z kanceláře .....	31
4.4.6	Porada s mistry .....	32
4.5	Pozorování .....	33
5	Návrhy a doporučení pro manažera .....	34
5.1	Zvýšení konkurenceschopnosti firmy .....	34
5.2	Použití časového harmonogramu .....	34
5.3	Zvýšení kontroly zaměstnanců .....	35
5.4	Motivace a odměňování .....	36
5.5	Dvousměnný provoz .....	36
5.4	Zaměstnání nového pracovníka .....	37
5.6	Uspořádání pracovního stolu .....	38
6	Závěr .....	39

# 1 Úvod

Pro vypracování bakalářské práce jsem si zvolila téma „Manažerská práce a rozvoj manažerů“.

Důvodem výběru tohoto tématu je skutečnost, že bych se v budoucnu chtěla stát manažerkou nějaké společnosti, jelikož mě zajímá způsob práce úspěšného manažera, jeho sebezdokonalování a v neposlední řadě i to, jaký má vztah ke svým spolupracovníkům, či podřízeným a jakou mírou je schopen tyto lidi motivovat.

Podstatou mé bakalářské práce je pozorovat pracovní činnosti a schopnosti manažera a následně tyto pozorování získané informace analyzovat. Zaměřím se především na časový snímek jeho pracovního týdne, na schopnosti vést správným způsobem své podřízené.

Společnost, v níž se nachází můj manažer, se zabývá kovoobráběním, zámečnickými pracemi a elektropracemi. Pan Rudolf Kříž zde vystupuje nejen jako manažer, ale též jako jednatel, ředitel, ekonom a nákupčí společnosti KOVHOKR, s.r.o..

Cílem mé bakalářské práce je najít příčiny vzniku jeho problémů, kterými jsou pracovní tíseň a také neschopnost řídit správným způsobem své zaměstnance. Z tohoto důvodu je pro něj nesmírně důležité naučit se hospodařit s časem a osvojit si dovednosti špičkového manažera, které mu pomohou ke zvládnutí problémových situací, jež u něj nastaly.

Dále je mým úkolem analyzovat a posléze vyhodnotit manažerovy výše uvedené problémy a navrhnout kroky vedoucí k ušetření času manažera, zdokonalení jeho práce a zefektivnění práce jeho podřízených.

K dosažení cíle bakalářské práce budu používat metodu pozorování, která mi umožní posoudit fakta týkající se práce manažera a problémů, se kterými se potýká. A rovněž tuto metodu využiji k tomu, abych poznala práci zaměstnanců. Využiji také metodu komparace, díky které budu moci hodnoty dosažené metodou pozorování porovnávat a zároveň zjišťovat příčiny vzniku dané situace. V závislosti na výsledcích analýz navrhnou manažerovi, jak je možno dosáhnout změn.

## 2 Teoretické přístupy k manažerské práci

### Manažer

Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů organizační jednotky, ke které využívá kolektivitu spolupracovníků, zdroje a také tvůrčí účast na stanovení cílů a jejich zajištění. [1]

Manažeři by v rámci profese měli plnit tři základní manažerské úkoly:

- a) řídit práci a organizaci, zde využívají znalostí klasického přístupu řízení,
- b) řídit pracovníky, k tomu je zapotřebí behavioristických znalostí
- c) řídit produkci a operace – využití manažerské vědy. [1]

Při výkonu řídicích funkcí musí manažer respektovat tyto požadavky, jež vyplývají z analýzy 4E. [1]

### Jedná se o:

- účelnost (effectiveness) – děláním správných věcí,
- účinnost (efficiency) – provádění věcí správným způsobem,
- hospodárnost (economy) – dělat věci s minimálními náklady,
- odpovědnost (equity) – věci dělat spravedlivě a podle práva. [1]

### 2.1 Charakter manažerské práce

*Manažerská činnost je mnohostranná a její charakteristika může být následující:*

Je to činnost plná konfliktností cílů, řešením je stálé hledání kompromisů a v neposlední řadě také rovnováhy.

Činnost v podmínkách permanentní nejistoty a rizika.

Značná odpovědnost za výsledky daného podřízeného týmu.

Je to práce s cizími zdroji.

Jedná se o hledání nových příležitostí a vyhýbání se tržním hrozbám, které jsou způsobeny změnou prostředí.

Práce, ve které záleží na schopnosti komunikace, koordinace, vedení a motivace.  
Práce probíhající v časovém presu, který vytváří velmi často stresové situace.  
Práce omezena informační vybaveností.  
Práce prostřednictvím druhých lidí. [1]

### ***Základní fatální chyby manažerů***

Zanedbávání vlastního odborného růstu a růstu spolupracovníků.  
Kontrolování namísto vedení a motivace.  
Neloajálnost vůči nadřízeným.  
Využívání pouze rutinních technik manažerů.  
Uznávání jen nejvýkonnějších pracovníků.  
Manipulace s lidmi, nevytváření vzájemné důvěry a cílů.  
Soustředění se na nedostatky a problémy a nikoliv na příčiny jejich vzniku. [1]

## **2.2 Manažerské funkce**

Manažerské funkce jsou úlohy, které vedoucí pracovník řeší v průběhu své řídicí činnosti. Tyto funkce vedou k dosažení předem stanovených cílů. Dělení funkcí probíhá různým způsobem. Nejpráhlednější je rozdělení do dvou skupin a to na funkce sekvenční, kam patří plánování, organizování, vedení lidí, personální práce a kontrola. [1]

Každá sekvenční manažerská funkce je prostoupena manažerskou funkcí paralelní. Zde patří analýzy činností, rozhodování, implementace a komunikace. Vzájemné propojení funkcí, i jejich vazby zabezpečuje manažerská činnost, která vytváří ucelený proces řízení. [1]

### **Sekvenční funkce**

- **Plánování**

Plánovací funkce zahrnuje všechny manažerské aktivity zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánování je vytvoření plánu. Plánovací proces je potřeba chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází z určení cílů a následně cest, jak dané cíle dosáhnout. [1]

- **Organizování**

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž úkolem je uspořádat prvky v systému tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systémů. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb firmy. [1]

- **Vedení lidí**

Vedení je procesem ovlivňování podřízených osob k takovému chování, které je optimální pro dosahování stanovených cílů organizace. Jedná se tedy o psychologické ovlivňování podřízených, kde cílem je využít optimálně jejich schopnosti pro zájmy organizace. [1]

***Vedení lidí spočívá:***

- V uplatňování vhodného účelného stylu vedení.
- Ve vhodném ukládání úkolů podřízeným.
- V účinném motivování pracovníků.
- Ve způsobu komunikace, která by měla být efektivní.
- V objektivní kontrole činnosti pracovníků. [1]

- **Personální práce**

Personální práce je považována za důležitý faktor úspěchu firmy. Jejím obsahem je udržet a využít schopné pracovníky, ale také získat nové. [1]

- **Kontrola**

Kontrola je včasné a hospodárné zjišťování, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu znamenají rozdíl mezi plánem a jeho realizací. Toto srovnání skutečného stavu se stavem žádoucím je označováno jako zpětná vazba managementu. [1]



## **Paralelní funkce [1]**

- **Analýza činností**

Analýza činností představuje proces získávání informací pro rozhodování manažera. Informace se získávají z vnějšího i z vnitřního prostředí firmy, provádí se zkoumání možného ohrožení firmy a šance, které vedou k úspěchu. [1]

- **Rozhodování**

Rozhodování je taková aktivita manažera, ve které vybírá některou z variant řešení problémových situací, stanovuje tedy kdo, co, kdy a jak musí udělat (Obrázek 1). Rozhodovací proces je navazující sled kroků, na jehož počátku je zjištění problémů až po formulaci rozhodnutí. [2]

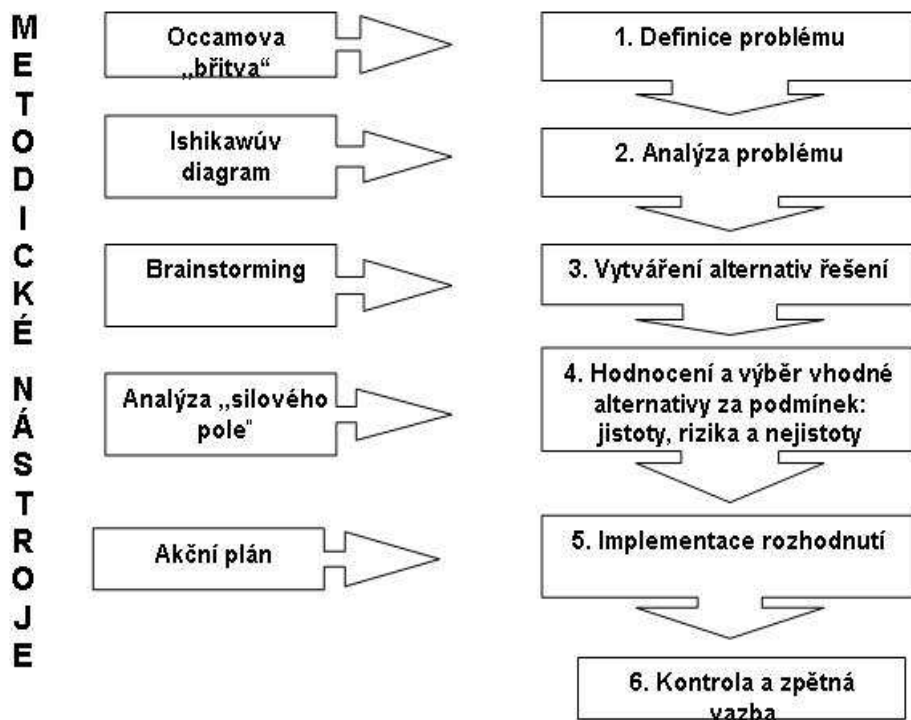
***Manažer musí k rozhodování mít:***

- informace o situaci a zdrojích
- znalosti různých metod a technik rozhodování
- schopnosti vytvářet, posoudit a vybrat varianty k řešení
- konkrétní varianty řešení [2]

Rozhodovat znamená stanovit priority. Stanovit priority znamená rozhodnout, které úkoly jsou prvořadé, druhořadé, a které je možno řadit až nakonec. [2]

Rozhodovací problém je problém s více variantami řešení, jedná se například o odchylku žádoucího stavu a stavu skutečného. Odchylky je možné řešit různými variantami. [2]

# Struktura rozhodovacího procesu [2]



[1]

Za rozhodovací proces se považuje první 4 fáze, počínající definováním problémů a končící hodnocením a výběrem varianty určené k řešení. Etapy 1. - 5. souhrnně označujeme jako řešení problému. Etapu 6. – Kontrolu skutečně dosažených výsledků realizace vybrané varianty je součástí kontrolních procesů firmy.

Obrázek 1 Diagram struktury rozhodovacího procesu

## Implementace

Implementace je procesem provedení, naplnění a uskutečnění plánovaných činností.

## Komunikace

Komunikaci lze definovat jako přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl.

### Tři způsoby komunikace

- 1) verbálně (slovo psané, čtené, mluvené)
- 2) neverbálně (mimika, gestikulace)
- 3) konativně (činy, tím co děláme a jak se chováme)

## 2.3 Dovednosti a kvality efektivního manažera – dělení dle Di Kamp

Každý manažer by si měl osvojit určité dovednosti a kvality. Jedině tak se z něj může stát efektivní manažer.

*Manažer by tudíž měl:*

- **Hrát roli vzoru pro ostatní**

Být takovýmto vzorem je hlavní povinností manažera. Bere tímto v potaz, že jeho chování ovlivňuje chování druhých. [3]

- **Znát sebe sama**

Pro manažery je důležité rozpoznat své silné a slabé stránky, je nutné mít pod kontrolou své nálady, vědět, jak dostat ze sebe to nejlepší. [3]

- **Soustavně se vzdělávat**

Manažeři by si měli být vědomi toho, že se musejí soustavně učit a rozvíjet. V dnešním moderním světě budou úspěšní pouze ti, kteří propagují nové myšlenky a hledají cestu ke svému vzdělávání a rozvoji. [3]

- **Mít potěšení ze změny**

Efektivní manažer se učí zvládat změny. Bere na vědomí, že změna je jedinou jistotou, kterou má. Raduje se ze změny a z možnosti učit se, kterou s sebou změna přináší. Jak tvrdí Tom Peters: „Vedení znamená naučit se mít rád změnu“. [3]

- **Mít vizi**

Pro efektivní změnu musí existovat určitý rámec. Tento rámec poskytuje to, má-li manažer vizi toho, kam směřuje. Pokud manažer tuto vizi nemá, pak neexistuje žádný rozvojový cíl a nelze říci, zda bude cíl smysluplný. [3]

- **Plně si uvědomovat současnou realitu**

Tato vlastnost musí být propojena s předešlou vlastností, tj. mít vizi. Manažeři často tvrdí, že je vše v pořádku, avšak do té doby, než nastane krize. To souvisí se snahou neztratit

tvář – příliš se nenosí říkat „V této práci jsem zatím neuspěl“. Je to rozpor mezi současnou realitou a ideálem, co může vyvolat rozvoj. Peter Senge nazývá tento rozpor „kreativním pnutím“. Toto pnutí je užitečné, když vede k pozitivní změně, která znamená pohyb lépe odpovídající vizi. [3]

- **Mít vysokou úroveň etiky a hodnot**

Manažeři by se měli vyznačovat vysokou úrovní etiky a hodnot. Autoři, jako Rosabeth Moss Kanterová a Stehen Dovez, zdůrazňují význam této skutečnosti jako určujícího faktoru formování přístupu k vedení lidí a uvádí výrazy jako „musí být čestný“ a „musí být etický“. [3]

- **Myslet systémově**

Znamená to uvědomit si, jak fungují a probíhají jednotlivé procesy a oddělení příčin od příznaků. Tento způsob myšlení má dva hlavní dopady: odstraňuje tzv. kulturu obviňování a poskytuje dlouhodobě orientovaný úhel pohledu. [3]

- **Správně komunikovat**

Je schopnost budovat vztahy s ostatními lidmi. Myšlenky a informace by měly být sdělovány srozumitelně a jasně. Je důležité věci vyjadřovat jednoduše a způsobem, kterému porozumí i laik. [3]

- **Pozitivně myslet**

Manažer by měl vidět věci pozitivně, zaměřit se na věci možné a nehledat překážky. [3]

- **Umět se nadchnout**

Vlastnost, která přenáší lidi přes úskalí různých situací. Zahrnuje v sobě víru v to, co manažer dělá nebo říká. [3]

- **Být opravdový**

Často je používán výraz: „být lidský“, znamená to přiznat si, že nikdo z nás není dokonalý a všichni máme individuální kombinaci kvalit. [3]

## 2.4 Řízení lidí

K řízení lidí se může používat motivace, individuální pozornost, konzultování, koučování, aj.

### 2.4.1 Motivování

Motivování je pravděpodobně nejdůležitější částí práce manažera. Motivace znamená uvědomění si pohnutky k jednání, uvádění se do pohybu. Je to nadšení, které dokáže člověka vyburcovat k větším výkonům. Motivace je vždy i sebe-motivací. Člověk je ochoten díky motivaci pracovat lépe. K tomu však dochází jen tehdy, když existuje dostatek motivujících faktorů, které danému jedinci stojí za to, aby vynaložil svůj čas a energii. Důvod, proč manažer chce, aby spolupracovníci byli motivováni je ten, že to usnadňuje jejich vedení. [3]

Součástí způsobu práce je úcta ke spolupracovníkům i podřízeným. Úcta dává lidem pocit, že jsou pro manažera důležití a že o ně má starost. V první řadě by si tedy měl manažer vytvořit sklon jednat s každým zásadově a spravedlivě. Nutné je také dodržování zásad slušnosti, každý jedinec je individuální a je zapotřebí respektovat rozdíly mezi lidmi, které existují. V poslední řadě by měl každému vyjadřovat vděčnost za to, že přispěl k dosažení cílů. [3]

Mezi další prvky, které ovlivňují motivaci, patří různé projevy uznání ostatním lidem. Ty zahrnují odměny za práci, které tvoří prémie nebo podíl na zisku, ale také ústní poděkování, pochvala za dosažené pokroky, nebo jen „poplácání po ramenou“. Mají-li být lidé motivováni, potřebují mít pocit, že jsou považováni za schopné. [3]

Motivace se povětšinou mění v závislosti na okolnostech, které se týkají osoby manažera. [3]

### 2.4.2 Individuální pozornost

Lidé jsou hlavním zdrojem informací a hlavním prostředkem uskutečňování vize manažera. Tudíž je důležité věnovat svým zaměstnancům individuální pozornost. Podmínkou však je, aby setkání mezi čtyřma očima byla vedena správným způsobem. Jedině pak je čas jim věnovaný dobře vynaložen. Během těchto setkání lze využít mnohé z vlastností efektivního manažera. Setkání by měla mít pevnou strukturu a manažer by měl být schopen vytvořit příjemnou atmosféru. Mělo by být zabezpečeno, že schůzky se zaměstnanci nebudou nijak vyrušovány a podřízení by měli být přesvědčeni o tom, že manažer setkání uskutečňuje pouze kvůli nim. Důvodem schůzek pro zaměstnance je růst zaměstnanců, pracovní postupy, kariéra, dosahování předem určených cílů a to, že manažer je zde vždy proto, aby pomohl. [3]

### 2.4.3 Konzultování

Konzultování se vyznačuje nedirektivním přístupem k řešení problémů nebo k povzbuzování pracovníků. Nejlépe jej lze definovat jako pomoc radou. Nedílnou součástí konzultace je naslouchání. Důležitým aspektem konzultování je to, aby konzultant předem nesoudil a nedocházelo k ukvapeným závěrům. [3]

Lidé většinou začínají popisem celé situace. Je třeba jim tedy věnovat pozornost a všímat si jejich gest, postoje, mimiky i tónu hlasu. Pro bližší pochopení a upřesnění situace by měl manažer položit základní otázky, např.:

- „Co konkrétně...?“
- „Jak přesně...?“

Tyto otázky v sobě neobsahují jakýkoliv náznak posuzování celé záležitosti, pouze doplňují popis situace. Nenaznačují přímo konzultantův závěr. [3]

Když dojde k nalezení podstaty dané záležitosti, může se začít s ujasňováním cílů, týkajících se dané osoby. Jakmile má pracovník jasné cíle, je nutno začít plánovat, jak jich dosáhne. Zde by se měl manažer zaměřit hlavně na pokládání užitečných otázek, a ne na navrhování odpovědí. Když má pracovník svůj způsob řešení promyšlený, své nápady musí realizovat. Manažer by se měl v tuto chvíli pracovníka zeptat, zda existuje něco, s čím by mu mohl pomoci. [3]

Konzultování umožňuje uspořádat si myšlenkové procesy tak, aby vedly k řešení vlastní záležitosti. [3]

### 2.4.4 Efektivní delegování

Delegování můžeme definovat jako postup manažera, který přiděluje úkoly svým zaměstnancům. Dále jim přiděluje potřebné pravomoci a odpovědnosti, aby je plnili takovým způsobem, kdy manažer i zaměstnanci poznají efekty ve své práci, které se delegováním posléze dostaví. [2]

#### **Úkoly, které by měl manažer řešit sám**

- Plánování a stanovení cílů, strategií a záměrů
- Koordinace a organizace práce
- Hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců
- Kontrola výsledků práce [2]

### **Úkoly, které může manažer delegovat**

- Rutinní práce, u které je definována pravomoc a odpovědnost
- Úkoly, pro jiné snadnější a zároveň stejně kvalitnější
- Činnosti, při kterých může zaměstnanec získat zkušenosti, znalosti, dovednosti
- Úkoly, které jsou pro zaměstnance motivující [2]

### **Manažer by rozhodně neměl delegovat**

- Závažné nebo rizikové úkoly
- Akutní úkoly, kdy není na delegování čas
- Nové úkoly
- Nesrozumitelné úkoly
- Nepříjemné úkoly, které má manažer v pravomoci [2]

V první fázi musí manažer určit, co je vhodné delegovat. Pokud jasně definuje úkol a konkrétně uvede, co a jakým způsobem udělat, je to ukládání úkolu nikoli delegování. Jestliže manažer deleguje, přenáší pracovní úkoly a kompetence, ale i zodpovědnost na jinou osobu. Ke splnění úkolu je třeba vymezit očekávané výsledky, standardy a parametry této odpovědnosti. Výsledkem je pak výstup odpovědnosti, standard je kritériem pro úspěšné splnění úkolu a parametrem jsou informace o tom, jaké hranice má jejich odpovědnost. [3]

Jakmile delegoval nějakou odpovědnost na určitou osobu, měl by sledovat, její počínání. Dává tím najevo zájem a podporu, ovšem nijak nebude do činnosti zasahovat. Toto monitorování musí být prováděno citlivě, aby ona osoba neměla pocit, že jí nevěří. [3]

Pokud manažer na někoho deleguje určitou odpovědnost, uvolňuje si tím čas pro výkon důležitějších činností, redukuje svou zátěž, usnadňuje celkovou kontrolu, snáze motivuje a hodnotí zaměstnance, docílí uspokojení z toho, že pomáhá při rozvíjení ostatních. [2]

## 2.5 Nároky na připravenost manažera v současnosti

- **Manažer by měl mít:**

- jasnou představu o cílech své činnosti, které jsou propojeny s celkovými cíli podniku,
- kvalitní profesní přípravu,
- motivaci dobře zvládnout manažerské funkce,
- odhodlání překonávat problémy, překážky a konfliktní situace,
- schopnost vhodně plánovat úkoly a synchronizovat řešení,
- zdroje, s nimiž může účelně nakládat. [4]

- **Měl by mít schopnosti:**

- objevovat neobvyklá a v praxi realizovatelná řešení,
- dát fakta, názory a znalosti do neobvyklých souvislostí,
- tvořivě řešit problémy, které zatím nelze formálně popsat. [4]

## 2.6 Time management

Time management znamená efektivitu při práci. Každý, kdo chce pracovat efektivně, si musí dopřát pauzu k načerpání nových sil. [5]

Time management zahrnuje také cit pro čas, pro sebe sama a vlastní rytmy.

Ani nejlepší time management nebude plnit svůj cíl, pokud nebude v pořádku řízení sil a zdrojů. Jádrem time managementu je tedy řízení sebe sama, tudíž svých potřeb, požadavků, přání a cílů. [5]

Času jakoby nikdy nebylo dost. Většinou nevystačí na to, aby byly všechny pracovní úkoly realizovány a vyřízeny v čas a dle potřeby. Především manažeři bývají přes den v jednom kole a přitom na konci dne zjistí, že nestihli vše, co měli původně v plánu. Na druhou stranu nejkrásnější momenty utíkají velmi rychle a čas zastavit nelze. Často nastávají situace, kdy je pět minut jako celé hodiny. Jednoznačně vyplývá, že času se poroučet zcela jistě nedá. [5]



## 2.6.1 Klíč k efektivnímu time managementu

- **Stanovení cílů**

Je třeba stanovit malé, jednoduché, ale dosažitelné cíle. Tak lze dosáhnout úspěchu. Po dosažení cíle se posílí lidská sebedůvěra. [5]

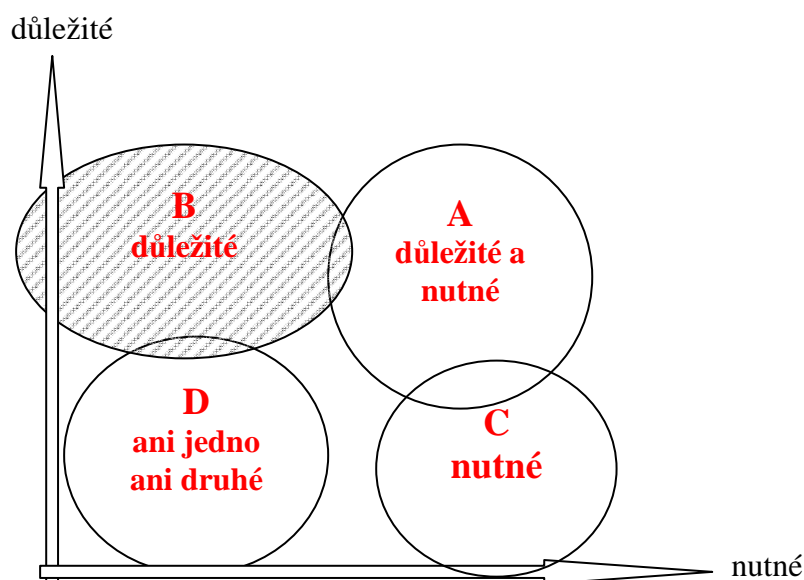
- **Rozpoznání podstatného**

Vilfredo Pareto se zabýval otázkami bohatství a příjmu, pozemků a jejich majitelů. Objevil matematický vztah mezi podílem lidí a výší příjmů nebo bohatství této skupiny. Zjistil, že v různých zemích se vždy 80% majetku soustředí u 20% obyvatel. Tento jev se objevuje i v dalších oblastech života a později byl přenesen i do time managementu: z toho vyplývá, že 80% výsledků je dosaženo jen s 20% našeho času. [5]

- **Správné stanovení priorit**

*Práce s Eisenhowerovým principem*

Eisenhowerův princip je nástrojem tematického přístupu k práci dle priorit. Prvním krokem je otázka: zda jsou dané věci důležité, nebo nutné. Důležité aktivity posouvají jedince blíže k cílům. Aktivity a úkoly s největší důležitostí na úspěchy a dosažení cílů nesmí být odsouvány před věcmi nedůležitými. Bohužel je tomu povětšinou naopak. Zde jsou nápomocny priority. [5]



Obrázek 2 Eisenhowerův princip stanovení priorit

### *Eisenhowerův princip pro správné stanovení priorit*

Priorita A: Věci, které je třeba vyřídit ještě dnes, protože jsou nutné a důležité (např. krize).

Priorita B: Věci, které jsou důležité, ale nemusejí být bezpodmínečně hotové dnes.

Priorita C: Věci, které jsou evidentně nutné, ale ne důležité.

Priorita D: Věci, které nejsou ani důležité, ani nutné. Tyto věci lze delegovat. [5]

- **Získání času díky plánování**

Plánování je nejlepší cestou k tomu, aby nedocházelo ke krizím. Věnování dostatku času plánování ušetří čas celkově. [5]

### *Základní pravidla plánování*

- neplánovat nic bez termínu
- principem plánování je vše zaznamenávat písemně
- zaznamenávání aktivit, úkolů a termínů do diáře nebo na seznamy. Tímto je udržován přehled v každé situaci a pozornost je soustředěna jen na to podstatné.

## 2.6.2 Boj proti zlodějům času

### *Zloději času – vnější faktory*

- **Neztratit přehled**

Přehled je důležitým prvkem time managementu, týká se řady oblastí – pracovního stolu, kanceláře, plánů, kontrolních seznamů, aktivit. Kdo má přehled, ušetří čas. A také práce je soustředěnější, efektivnější a cílenější. [6]

Téměř prázdný pracovní stůl je zárukou vyšší koncentrace. Na stole by měly být jen materiály, jež se týkají projektu nebo činnosti, které je věnována pozornost, plus pomůcky k práci potřebné. Deset předmětů na stole je maximum. [6]

- **Eliminace rušivých prvků a hluku**

Hluk je největší stresový faktor, je to nejčastější rušivý element při práci. Dalším elementem je neustálý pohyb v průchozí kanceláři, časté návštěvy, věčné telefonování. Zapotřebí je hluk eliminovat a nejlépe zcela odstranit. Bohužel to vždy nejde tak jednoduše. [6]

### **Mezi další příklady vnějších faktorů zlodějů času patří:**

- Vypořádání se s rušivými telefonáty
- Zkrácení zdoluhavých jednání
- Nepodlehnutí hromadě papírů a raději vše postupně třídit [6]

### *Zloději času – vnitřní faktory*

- **Naučit se říkat ne**

Většině lidí připadá těžké říct ne. Důvody jsou snadné: nenechat kolegu nebo šéfa v nesnázích, nezklamat přítele nebo partnera, udržet si zákazníka. [6]

Ne, které je adresováno protějšku by nemělo vyznít jako hrubé odmítnutí. Vyslovené ne by mělo vyjadřovat i porozumění pro situaci druhého. V každém případě není nutno diskutovat o důvodu rozhodnutí, které bylo učiněno. [6]

- **Neodsouvat práci**

Odsouvání práce je častý problém manažera. Předsevzetí, že se do úkolu pustí zítra nebo přes týden se pořád opakuje. Často se pak stává, že sám manažer neví, proč danou věc stále odkládá. Důvody se různí, avšak jedno mají společné: nabourávají se do hospodaření s časem a energií. [6]

### **Mezi další příklady vnitřních faktorů zlodějů času patří:**

- Zbavení se nerozhodnosti
- Nedělat příliš mnoho věcí najednou [6]

### *Zloději času – vnitřní + vnější faktory*

- **Stanovení jasných cílů**

Řada pracovních úkolů je neúplných či nejasných. Za těchto podmínek se nedá jednat efektivně. Díky nejasnostem se přeřazuje k práci nepotřebný krok, kterým je opakované dotazování a zpřesňování cíle. Takto se plýtvá časem, který mohl být využit k řešení úkolu.

Je tedy nutné vyjadřovat své požadavky jasně a srozumitelně. [6]

- **Vyhýbání se zbytečnému řečnění**

Ten, kdo se při rozhovoru nesoustředí na cíl a stále se odchyluje od tématu, investuje čas a pozornost na věci, které nejsou důležité. Patří zde také používání prázdných a nic neříkajících frází. [6]

- **Spolupráce**

Nepřítomnost spolupráce veškeré projekty velmi prodlužuje a ztěžuje. Dobrý time management jde se spoluprací ruku v ruce. Úspěšná kooperace podporuje průběh projektů, všem zúčastněným dodává novou motivaci. [6]

Kdo jedná kooperativně, neztrácí své vlastní zájmy a zachovává si konstruktivní přístup. [6]

Spolupráce může být odpírána buď v malé či velké míře. Zakládá se na tom, že neprosazujeme jen vlastní zájmy, ale také zájmy protějšku. [6]

- **Nejdůležitější je osobní vnitřní postoj**

Time management znamená v první řadě sebedisciplínu. Nejdůležitější je vnitřní postoj a motivace. Čas jako takový se řídit nedá a je jen na každém, jak s ním zachází. Ovšem většinou o nejvíce času člověk přichází, když dělá pořád dokola jedny a ty samé chyby a není schopen se z nich poučit. [5]

- **Důležitá je motivace**

Motivace souvisí s naším postojem a je důležitější než všechny techniky nebo pomůcky. Zde je nutné být optimistou, když se přistupuje k věcem negativně, lidé se blokují a demotivují. Lidé se pak brzy vzdávají. [5]

Jak proti vnějším, tak i vnitřním faktorům zlodějů času je nutno neustále bojovat. Záleží však na jednotlivci, jak se těmto faktorům postaví a zda je schopen ze svého pracovního dne tyto problémy odstranit. [5]

### 2.6.3 Deset tipů time managementu pro manažery

- 1) Dokončení započatých úkolů před začátkem nových.
- 2) Nenechávat se vyrušovat.
- 3) Soustavně pracovat na započatých projektech.
- 4) Být přesní.
- 5) Neplýtvat energií, dávat přednost důležitým věcem.
- 6) Úkoly si zaznamenávat písemně. Sestavit seznam priorit.
- 7) Sestavit denní plán a strukturovat pracovní den
- 8) Používat diář
- 9) Uklidit pracovní stůl
- 10) Vyhnout se „soukromým“ záležitostem [5]

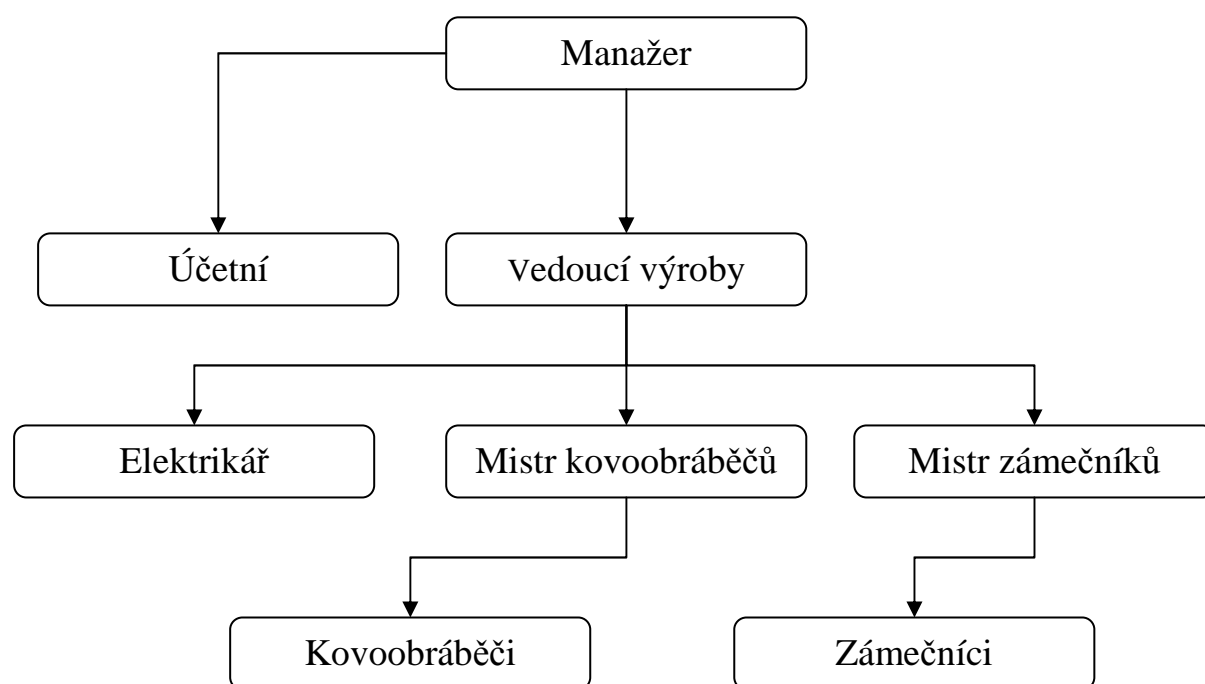
Záleží na každém manažerovi, čím se bude z nabídky time managementu řídit a co pro něj bude nejvhodnější. Pokud však chce manažer docílit toho, aby se stal pánem svého času a nemusel se stále ohlížet nazpět s otázkou, co ještě zapomněl udělat, měl by si vždy najít čas k tomu, aby alespoň z části dodržoval výše uvedené tipy a vyzkoušel si v praxi to, jak fungují a zda se mu osvědčí.

### 3 Charakteristika vybraného aspektu manažerské práce

#### 3.1 Charakteristika vybrané organizace

Firma KOVHOKR s.r.o. je česká firma zabývající se obráběním kovů. Hlavními předměty činnosti jsou především soustružení, frézování, vrtání, dělení materiálů a svařování. Další činností firmy je svařování lehkých konstrukcí a zámečnické práce.

Firma vznikla v roce 1992 pod názvem Kovovýroba HOKR, v roce 2004 se přejmenovala na KOVHOKR s.r.o. Do své činnosti firma vstupovala s jednoznačnou filozofií poskytovat vysoce kvalitní výrobky a služby k plné spokojenosti zákazníka s cílem využít dlouholeté zkušenosti a profesionalitu personálu firmy. V roce 2004 firma získala certifikát ISO 9001:2001.



Obrázek 3 Struktura společnosti KOVHOKR, s.r.o.

Manažer společnosti má pod vedením vedoucího výroby a účetní, která zároveň vykonává funkci sekretářky. V kompetenci vedoucího výroby je přidělování a zároveň dohlížení na činnosti elektrikáře, kovoobráběčů a zámečníků. Mistr dohlíží na činnosti svých podřízených týmů. Přiřazování zaměstnanců dle potřeby provádí rovněž vedoucí výroby. To znamená, že může vzít kohokoli z kovoobráběčů, či zámečníků na práci, kterou provádí elektrikář a se kterou si sám neporadí.

Pokud dojde k problému, tak jsou zaměstnanci odkázáni na mistry, ti seznámí s problémem vedoucího výroby. Vedoucí výroby buď problém sám vyřeší, nebo jde požádat o radu manažera.

Manažer společnosti musí přesto stále dohlížet na činnosti všech jeho podřízených, jen tak lze předejít potížím a nechtěným krizím ve výrobě.

#### **Odběratelé společnosti KOVHOKR s.r.o.**

Hayes Lemmerz Alukola, s.r.o.

VL Servis, s.r.o.

Bucyrus Czech Republic, a.s.

VVUÚ, a.s.

#### **Dodavatelé materiálu KOVHOKR s.r.o.**

ARCIMPEX

ACELLOR MITTAL

FERONA

Dodavatelů či odběratelů by zajisté mohlo být více. Ovšem firma KOVHOKR s.r.o. není příliš známá. V Moravskoslezském kraji je zajisté spousta společností, jež hledají práce, kterým se věnuje manažerova firma. Zde by bylo dobré šířit dobré jméno společnosti KOVHOKR s.r.o. i dále a postupně získávat nové zákazníky.

### **3.1 Charakteristika sledovaného problému manažera**

Manažer řeší dva hlavní problémy při vykonávání své manažerské role. Oba problémy mi osobně objasnil a mým úkolem je nalézt možné řešení, které by vedlo k jejich odstranění.

Prvním problémem je, jak ušetřit čas tak, aby nemusel být v každodenní časové tísní a zvládal vykonávat předem stanovené úkoly a dosahoval naplňování cílů ve své společnosti. Ušetřený čas by manažer chtěl využít k věnování se zaměstnancům, se kterými by konzultoval nápady, jež by vedly k vyšší výkonnosti podřízených a zároveň lepší prosperitě podniku. Za dané situace by mu mohly být mé závěrečné návrhy, ke kterým po provedených analýzách dospěji velmi přínosné, jelikož by si mohl ušetřený čas také rozvrhnout k plnění i méně důležitých činností, které nyní musí odsouvat až na druhou kolej a vrací se k nim mnohdy na poslední chvíli nebo je zcela zapomíná.

Dalším problémem je neschopnost řídit správným způsobem své zaměstnance. Manažer je v domněnku, že jeho podřízení nepracují tak, jak je od nich očekáváno, nejsou ve společnosti příliš spokojeni, ale nezná příčinu toho, proč tomu tak je. Z mého pohledu zde vážně pravidelná kontrola, motivace a komunikace se zaměstnanci. Tyto tři manažerské nástroje jsou zapotřebí, jelikož se díky nim může předcházet řadě nesrovnalostí. Mým úkolem je najít příčiny těchto domněnek a navrhnout změny, které by vedly nejen ke spokojenosti manažera, ale také zaměstnanců.

### **3.2 Metody používané k analýze situace**

#### **Metoda pozorování**

Pozorování je základní vědecká metoda. Předem je nutno mít vytyčen cíl pozorování, který je v mém případě manažer a jeho každodenní pracovní činnosti, ale také zaměstnanci, jejich práce a vazba na manažera.

Díky ochotě a vstřícnosti manažera jsem se stala pozorovatelkou jeho pracovních dnů. Pozorovala jsem, jak přiděluje úkoly zaměstnancům, zajišťuje objednávky, komunikuje s potencionálními či stálými zákazníky a v neposlední řadě, jak si dovede sám poradit s problémy, které čekají téměř každého manažera při jeho nelehké práci. Dále jsem byla v přímém kontaktu se zaměstnanci firmy KOVHOKR s.r.o., které jsem rovněž sledovala při



práci a kteří mi objasnili, jaká je komunikace mezi nimi a manažerem a jaké výhrady k němu mají.

### **Komparativní metoda**

Komparativní metoda slouží ke studiu shod, podobností a rozdílů. Na základě této metody může dojít k porovnávání zjištěných informací. Je nutno mít vytyčen cíl komparace, definovat objekt a kritéria komparace.

Tato metoda mi pomůže k analýze zjištěných údajů a hodnot, ke kterým jsem dospěla metodou pozorování. Technika je také vhodná při zjišťování příčin změn, ke kterým došlo za dané situace. V rámci analýzy veškerých dat a zjištění příčin vzniku manažerových problémů mu pak budu moci navrhnout možné změny, které by mohly vést ke zlepšení jeho situace. Analýzu jsem prováděla v říjnu, listopadu a prosinci roku 2009 a poté v lednu, únoru a březnu roku 2010.

## **4 Analýza dat z problematiky manažerské práce**

K vytvoření možných návrhů řešení budu vycházet z analýzy období za říjen, listopad a prosinec roku 2009 a dále za leden, únor a březen roku 2010. Nejprve využiji metodu pozorování manažera a jeho zaměstnanců v období za říjen roku 2009 a dále pak za únor roku 2010. Abych manažera při jeho práci nijak neomezovala a zároveň jej svou šestiměsíční každodenní přítomností neobtěžovala, ale zároveň měla podklady k provádění analýzy, poskytl mi manažer kalendář za rok 2009 i za rok 2010, díky kterému si budu moci zanalyzovat stávající situaci. Dle této analýzy zjistím, jakým činnostem se manažer věnuje a kolik času mu jednotlivá činnost zabere, ale také, zda je přístupný změnám a kam bude nadále směřovat. Co se týče zaměstnanců, metodou pozorování dojdou k závěru, proč nejsou ve společnosti KOVHOKR s.r.o. spokojeni a z jakého důvodu nepracují dle požadavků manažera.

### **4.1 Podklady k metodě pozorování**

K metodě pozorování jsem využila pozorovací archy, do kterých jsem si zapisovala činnosti během pracovního dne manažera, dále pak hodiny, pro přehlednost, kdy k jakým činnostem docházelo a nakonec vlastní poznámky k danému okamžiku. Pro názornou ukázkou jsem pozorovací arch zařadila jako přílohu č. 1 k mé bakalářské práci.

Další pozorovací arch jsem využila pro zapisování práce zaměstnanců. Rovněž obsahuje pracovní činnosti jimi prováděné, hodiny, během kterých došlo k pozorování

a vlastní poznámky k dané věci. Tento arch jsem pro názornost přiložila k bakalářské práci jako přílohu č. 2.

Jelikož mi manažer poskytl k další analýze kalendář jeho pracovní náplně za rok 2009 a 2010, okopírovala jsem z něj pár stránek, které přikládám jako přílohu č. 3. Z těchto údajů

a díky metodě pozorování jsem si byla schopna uvědomit, jakým činnostem se manažer věnuje a jak se tyto činnosti dále dělí. Poté jsem sestavila časový snímek pracovního týdne manažera. Jelikož se činnosti manažera neustále opakují, sestavila jsem pouze časový snímek za jeden týden manažerovy práce pro rok 2009 a druhý časový snímek za jeden týden jeho práce pro rok 2010.

## 4.2 Časový snímek manažera za rok 2009

V následující tabulce (Tabulka 1) je znázorněn přehled všech činností manažera v průběhu jeho pracovního týdne i počet hodin, které těmto činnostem manažer v roce 2009 věnoval.

Jeho celkový týdenní pracovní fond je 60 hodin. Je zapotřebí dodat, že v týdnu pracuje pouze 5 dní (s manažerovým časovým fondem 60 hodin budu počítat i v roce 2010, i když manažerova činnost může vyjít jinak).

### 4.2.1 Výpočet týdenního pracovního fondu manažera v roce 2009

počet dnů strávených v práci \* počet hodin strávených v práci:

$5 * 12 = 60$  hodin celkem, které manažer týdně tráví v práci

	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00
Po	AČ	AČ	F	KZ	SZ	SZ	AČ	OZK	OZK	AČ	KZ	F	
Út	AČ	AČ	AČ	OZK	F	F	SZ	SZ	OZK	KZ	SZ	AČ	
St	SZ	SZ	OZK	AČ	KZ	OZK	OZK	SZ	F	SZ	AČ	F	
Čt	AČ	AČ	F	F	KZ	OZK	AČ	SZ	SZ	OZK	KZ	OZK	
Pá	AČ	F	OZK	SZ	SZ	F	KZ	AČ	AČ	OZK	AČ	F	

Tabulka 1 – časový snímek manažera v roce 2009

Činnosti jsou v časovém snímku znázorněny zkratkami, které značí:

AČ – administrativní činnost

F – fakturaci

KZ – kontrolu zaměstnanců

SZ – sjednávání zakázek

OZK – odjezdy z kanceláře

Všechny zobrazené činnosti se dělí na následující dílčí činnosti:

- Administrativní činnost v sobě zahrnuje stahování e-mailů, prohlížení došlé pošty, kontrolu bankovních účtů, tisk výpisů a telefonáty.
- Fakturace obnáší vystavení faktur, kontrolu faktur a přiřazení faktur k zakázce.
- Kontrola zaměstnanců je rozdělena na kontrolu během pracovní doby zaměstnanců a následně na kontrolu, kterou manažer provádí po opuštění pracovních dílen zaměstnanci.
- Sjednávání zakázek je činností, jež zahrnuje přípravu na jednání s klienty a samotný průběh jednání.
- Odjezdy z kanceláře manažera jsou za účelem předávání dokončených staveb, které vykonávala manažerova společnost, dovozu materiálu a osobních manažerových pochůzek, které z důvodu časového vytížení není momentálně schopen vyřizovat v jinou dobu.

#### 4.2.2 Rozbor časového snímku

Z uvedené tabulky vyplývá, že manažer věnuje týdně 17 hodin administrativním činnostem, což je 28% z celkového pracovního fondu.

Fakturaci je vyhrazeno 11 hodin týdně, to je 18% z pracovního fondu.

Kontrole zaměstnanců manažer vyhradil 7 hodin týdně, to činí 12% celkového pracovního fondu.

Sjednávání zakázek je věnováno 13 hodin, je to 22% pracovního fondu.

Odjezdy z kanceláře zabírají manažerovi 12 hodin týdně, což je 20% z celkového pracovního fondu.

Nejvíce času zabírá manažerovi administrativní činnost, sjednávání zakázek a odjezdy z kanceláře. Vypočtené hodnoty u těchto údajů překročily hodnotu dvaceti procent z manažerova celkového časového fondu. Bylo by záhodno tyto činnosti přehodnotit a navrhnout možné změny, které by vedly k jejich redukcí a tím pádem i k ušetření času manažera. Podrobnější analýza příčin změn bude vysvětlena pomocí metody komparace v další části bakalářské práce.

### 4.2.3 Výpočty

60 hodin je celkový pracovní fond manažera, je to jeho plné pracovní vytížení, tudíž 100%. Počet hodin, které věnuje manažer jednotlivým činnostem je pro mě neznámá x. Tu je nutno vypočítat. Jedná se o jednoduché výpočty pomocí trojčlenky.

Administrativní činnost	100%.....60 hodin
	<u>x %..... 17 hodin</u>
	$x = 17/60 * 100$
	<b>x = 28%</b>

Fakturace	100%.....60 hodin
	<u>x %.....11 hodin</u>
	$x = 11/60 * 100$
	<b>x = 18%</b>

Kontrola zaměstnanců	100%.....60 hodin
	<u>x %..... 7 hodin</u>
	$x = 7/60 * 100$
	<b>x = 12%</b>

Sjednávání zakázek	100%.....60 hodin
	<u>x %.....13 hodin</u>
	$x = 13/60 * 100$
	<b>x = 22%</b>

Odjezdy z kanceláře	100%.....60 hodin
	<u>x %.....12 hodin</u>
	$x = 12/60 * 100$
	<b>x = 20%</b>

### 4.3 Časový snímek manažera v roce 2010

V následující tabulce (Tabulka 2) je opět znázorněn přehled všech činností manažera v průběhu jeho pracovního týdne i počet hodin, které těmto činnostem manažer v roce 2010 věnoval.

Jeho celkový týdenní pracovní fond je 60 hodin. Je zapotřebí dodat, že v týdnu pracuje pouze 5 dní.

#### 4.3.1 Výpočet týdenního pracovního fondu v roce 2010

počet dnů strávených v práci \* počet hodin strávených v práci

$5 * 12 = 60$  hodin celkem, které manažer týdně tráví v práci

Činnosti jsou v časovém snímku znázorněny zkratkami, které značí:

AČ – administrativní činnost

F – fakturaci

KZ – kontrolu zaměstnanců

SZ – sjednávání zakázek

OZK – odjezdy z kanceláře

PM – poradu s mistry

	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00
Po	AČ	F	OZK	KZ		SZ	OZK	AČ	PM		F	SZ	
Út	AČ			KZ	F	SZ	OZK	PM		KZ	AČ	F	
St	AČ	SZ	OZK	KZ	F	OZK		SZ	PM	F	AČ		
Čt	AČ		F	KZ	OZK	PM	SZ		SZ	OZK	KZ	AČ	
Pá	AČ	AČ	F		KZ		OZK	SZ	PM	SZ	F	OZK	

Tabulka 2 - časový snímek manažera v roce 2010

Všechny zobrazené činnosti se dělí na následující dílčí činnosti:

- Administrativní činnost v sobě zahrnuje oproti roku 2009 již pouze prohlížení e-mailů určených přímo manažerovi, kontrolu bankovních účtů a telefonáty.

- Fakturace je rozdělena stejně na vystavení faktur, kontrolu faktur a přiřazení faktur k zakázce.
- Kontrola zaměstnanců je rozdělena opět jako v roce 2010 na kontrolu během pracovní doby zaměstnanců a následně na kontrolu, kterou manažer provádí po opuštění pracovních dílen zaměstnanci.
- Porada s mistry je novou činností manažera, kterou v roce 2009 nevykonával, nyní je zařazena ke každodenní rutině.
- Sjednávání zakázek je činností, jež zahrnuje přípravu na jednání s klienty a posléze samotný průběh jednání.
- Odjezdy z kanceláře jsou určeny k předávání staveb vykonaných společností KOVHOKR, s.r.o. a dovozu materiálu. Manažer vyřadil v roce 2010 z této činnosti osobní pochůzky.

#### 4.3.2 Rozbor časového snímku

Z výše uvedené tabulky můžeme vidět určité odchylky v činnostech oproti roku 2009.

- Administrativní činnosti je nyní věnováno 10 hodin týdně, z celkového pracovního fondu manažera to je 17%.
- Fakturaci zabere manažerovi tak jako v roce 2009 9 hodin týdně, je to 15% z celkového pracovního fondu.
- Kontrole zaměstnanců se také nezměnila, manažer jí věnuje 7 hodin týdně, což je 12% z nynějšího pracovního fondu.
- Sjednávání zakázek je věnováno 9 hodin týdně, tato hodnota představuje 15% z celkového pracovního fondu.
- Odjezdy z kanceláře jsou vyjádřeny 10 hodinami týdně. Zabírají 17% z celkového pracovního fondu.
- Porada s mistry je zcela novou činností manažera oproti roku 2009. Věnuje jí 5 hodin týdně, tato činnost představuje 8% celkového pracovního fondu.

Z tohoto časového snímku lze odvodit závěry, že nejvíce času je nyní věnováno administrativní činnosti, ovšem hodnota klesla pod 20%. Ve srovnání s rokem 2009 došlo k patrným změnám. Podrobnější analýza příčin změn bude vysvětlena pomocí komparativní metody v další části bakalářské práce.

### 4.3.3 Výpočty

60 hodin je nynější celkový pracovní fond manažera, je to jeho plné pracovní vytížení, tudíž 100%.

Počet hodin, které věnuje manažer jednotlivým činnostem je pro mě neznámá x. Tu je nutno vypočítat. Jedná se o jednoduché výpočty pomocí trojčlenky.

Administrativní činnost	100%.....60 hodin
	<u>x %..... 10 hodin</u>
	$x = 10/60 * 100$
	<b>x = 17%</b>

Fakturace	100%.....60 hodin
	<u>x %.....9 hodin</u>
	$x = 9/60 * 100$
	<b>x = 15%</b>

Kontrola zaměstnanců	100%.....60 hodin
	<u>x %.....7 hodin</u>
	$x = 7/60 * 100$
	x = 12%

Sjednávání zakázek	100%.....60 hodin
	<u>x %.....9 hodin</u>
	$x = 9/60 * 100$
	x = 15%

Odjezdy z kanceláře	100%.....60 hodin
	<u>x %.....10 hodin</u>
	$x = 10/60 * 100$
	x = 17%

Porada s mistry	100%.....60 hodin
	<u>x %.....5 hodin</u>
	$x = 5/60 * 100$
	<b>x = 8%</b>



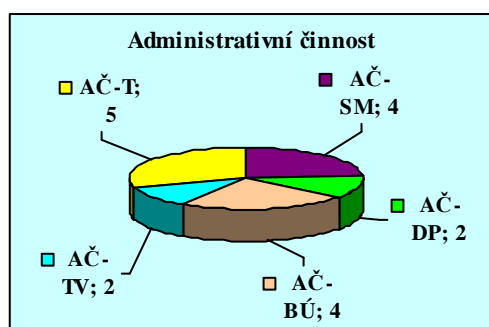
## 4.4 Komparativní metoda

Nyní se budu věnovat analýze všech činností, které jsem získala metodou pozorování a které byly uvedeny v předchozích částech bakalářské práce. Cílem metody komparace bude prozkoumání změn, ke kterým došlo v průběhu jednotlivých let a k tomu, co tyto změny způsobilo. Objektem komparace jsou pracovní činnosti vykonávané manažerem v období tří měsíců roku 2009 a tří měsíců roku 2010.

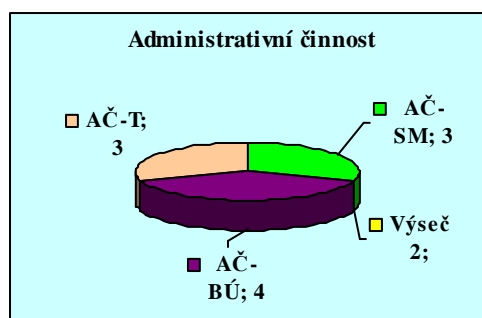
Pro názornost změn činností jsem použila grafické zpracování.

### 4.4.1 Administrativní činnost

V roce 2009 byla činností, která zabírala manažerovi 17 hodin týdně, manažer se zabýval stahováním e-mailů (AČ-SM), prohlížením došlé pošty (AČ-DP), kontrolou bankovních účtů (AČ-BÚ), tiskem výpisů (AČ-TV) a telefonáty (AČ-T). V roce 2010 se jedná o 10 hodin týdně. Důvodem změny, která vedla ke snížení o 7 hodin týdně je skutečnost, že manažer přenechal vyřizování došlých e-mailů, telefonáty a tisk bankovních výpisů své sekretářce. Tudíž mu zbyly k vyřízení jen telefonáty adresované přímo jemu, které mu sekretářka vždy přepojí do kanceláře, prohlížení e-mailů, které přijdou na jeho osobní e-mail a prohlížení bankovních účtů. Činnosti jsou rozděleny na telefonáty (AČ-T), prohlížení e-mailů (AČ-SM) a kontrolu bankovních účtů (AČ-BÚ). Metodou pozorování jsem v roce 2009 došla k závěru, že především telefonáty zabírají manažerovi spoustu času, proto je tato změna kladně hodnocena.



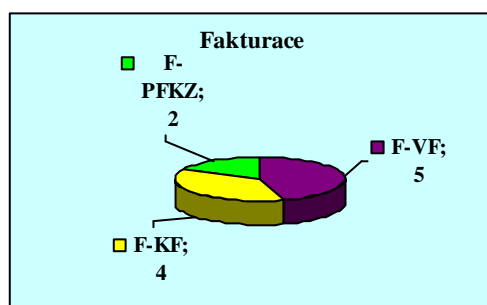
Graf 1 Administrativní činnost (2009)



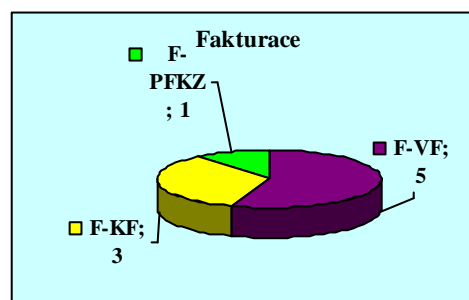
Graf 2 Administrativní činnost (2010)

#### 4.4.2 Fakturace

Fakturace v roce 2009 zabírala manažerovi 11 hodin týdně, fakturace byla rozdělena na vystavení faktur (F-VF), kontrolu faktur (F-KF) a přiřazení faktur k zakázce (F-PFKZ). V roce 2010 je to 9 hodin týdně. Rozdělení činností zůstává stejné jako v roce 2009. Došlo zde ke snížení činnosti o 2 hodiny týdně. Změnu spatřuji v tom, že manažer opět přenechal některé činnosti týkající se fakturace své sekretářce. Jedná se především o to, že manažer nyní vystavuje a kontroluje pouze zakázky, které jsou kusově objemnější. Menší a střední zakázku vyfakturuje, zkontroluje a přiřadí k zakázce sama sekretářka. Není nutné pracovní nasazení manažera i u zakázek, které se týkají například deseti kusů výrobků. Ovšem za těchto okolností je přenesena na sekretářku určitá odpovědnost. Při jejím pochybení dojde k postihu. Manažer zde použil metodu delegování a to tím, že přenesl na sekretářku určité pravomoci a odpovědnosti.



Graf 3 Fakturace (2009)



Graf 4 Fakturace (2010)

#### 4.4.3 Kontrola zaměstnanců

V roce 2009 bylo věnováno kontrole zaměstnanců 7 hodin týdně, v roce 2010 činnost nebyla změněna, opět činí 7 hodin týdně. Kontrola zaměstnanců (KZ) byla členěna na kontrolu během pracovní doby zaměstnanců a po pracovní době zaměstnanců, tato kontrola obnáší procházení dílnami a zjištěním, zda bylo vše vykonáno a uklizeno dle žádostí manažera. Kontrole zaměstnanců je věnováno méně času, než by bylo zapotřebí.



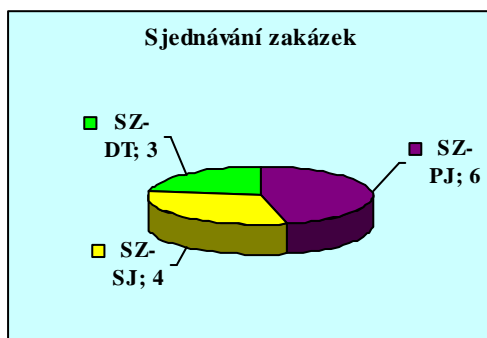
Graf 5 Kontrola zaměstnanců (2009)



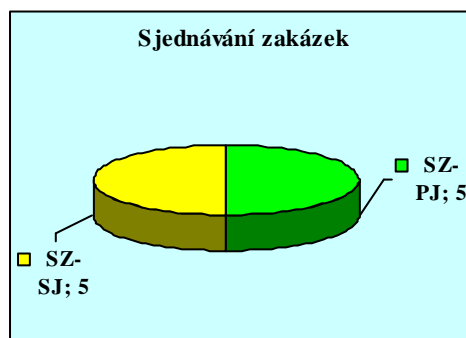
Graf 6 Kontrola zaměstnanců (2010)

#### 4.4.4 Sjednávání zakázek

Sjednáváním zakázek se manažer zabýval 13 hodin týdně v roce 2009 (Graf 7), tato práce v sobě zahrnuje přípravu na jednání (SZ-PJ), samotný průběh jednání (SZ-SJ) a dohody splnění budoucích termínů zakázek (SZ-DT). V roce 2010 poklesla činnost o 4 hodiny týdně, tedy na 9 hodin práce týdně. Změna nastala v důsledku toho, že si manažer nyní většinu svých nynějších odběratelů a budoucích zákazníků zve k sobě do kanceláře, tudíž nemusí trávit zbytečně mnoho času na cestách, ale přitom může využít ušetřený čas k důkladnější přípravě na jednání a také doba samotného jednání se může u jednotlivých zákazníků dle potřeby prodloužit. Zcela byla vypuštěna činnost dohody splnění budoucích termínů zakázek.



Graf 7 Sjednávání zakázek (2009)

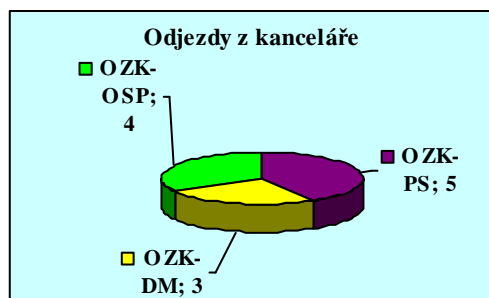


Graf 8 Sjednávání zakázek (2010)

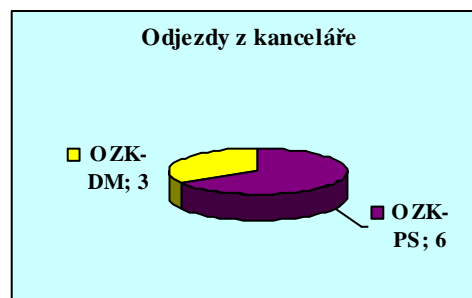
#### 4.4.5 Odjezdy z kanceláře

Tato činnost byla v roce 2009 12 hodin týdně, odjezdy z kanceláře byly věnovány v roce 2009 dovozu materiálu (OZK-DM), předávání staveb (OZK-PS) a osobním pochůzkám (OZK-OSP). V roce 2010 došlo ke snížení o 2 hodiny týdně na 10 hodin, zahrnuje dovoz materiálu, ale pouze z okolí (OZK-DM) a předávání staveb (OZK-PS). Změna, ke které došlo je způsobena tím, že manažer se nyní nevěnuje osobním pochůzkám v době své pracovní

doby. Tyto záležitosti vyřizuje v době, kterou si vyšetřil výše uvedenými činnostmi. Také jednoho svého zaměstnance pověřil dovážením materiálu, pro který je nutno jezdit například do Brna, Prostějova apod. Manažerovi tedy zůstávají dovozy materiálu nanejvýš z Ostravy a Frýdku-Místku.



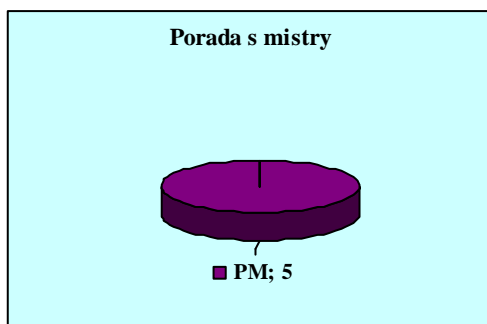
Graf 9 Odjezdy z kanceláře (2009)



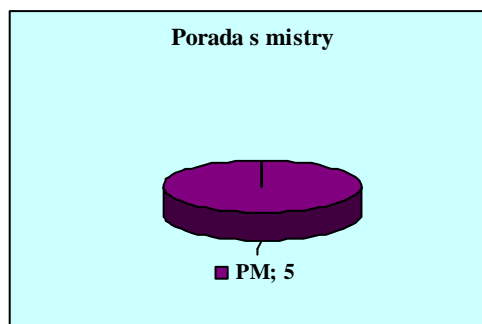
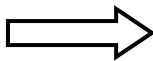
Graf 10 Odjezdy z kanceláře (2010)

#### 4.4.6 Porada s mistry

Tuto činnost zařadil manažer jako novinku v roce 2010. Je jí věnováno 5 hodin týdně. Spočívá v tom, že si manažer vyhradil každý den hodinu ze svého pracovního vytížení a přizval si mistra kovoobráběčů a mistra zámečníků do kanceláře. Řeší s nimi problémy, které nastaly během dne při výrobě, a diskutuje o změnách, ke kterým by mělo dojít, aby zaměstnanci zvýšili svůj pracovní výkon a nedošlo k situaci, která otřásla manažerovou firmou v únoru. Tehdy dali 2 zaměstnanci ze dne na den výpověď. Důvodem byla nespokojenost jak s pracovními, tak i finančními podmínkami a vážnoucí komunikací mezi manažerem a podřízenými. Nově zařazená pracovní činnost může velmi přispět ke zlepšení komunikace, ta je zapotřebí za každé situace. Porada s mistry je označena v grafu zkratkou PM.



Graf 11 Porady s mistry (2010)



Graf 12 Porady s mistry (2009)

## 4.5 Pozorování

Touto metodou jsem zjistila, že manažer v roce 2010 přenesl určité kompetence na svou sekretářku, která nyní sice musí vykonávat více činností, ale zároveň to pro ni může být přínosné v tom smyslu, že se naučí přijímat zodpovědnost za plnění svých úkolů a nebude se spoléhat na fakt, že manažer vždy všechno vykoná sám a ona bude mít v práci volné chvíle pro sebe.

Zaměstnanci jsou nespokojeni se situací ve firmě a proto je nutno dosáhnout změn, jinak dojde k dalším ztrátám, které by v konečném důsledku mohly vést ke krachu společnosti manažera, nejedná se totiž o závratně velkou společnost.

## **5 Návrhy a doporučení pro manažera**

### **5.1 Zvýšení konkurenceschopnosti firmy**

Jelikož společnost není až tak známá, navrhuji, aby se manažer zaměřil na prezentaci společnosti v Moravskoslezském kraji a to například formou reklam v rádiích. Prezentace by byla vhodná z toho důvodu, aby se více firem v Moravskoslezském kraji dozvědělo o tom, že je zde společnost, která se zabývá kovoobráběním, zámečnictvím a nemuselo odebírat výrobky od firem, které sídlí například v Čechách. Také by se zajisté zvýšil počet odběratelů této firmy, což by vedlo ke zvýšení zisku společnosti, jelikož by manažer měl možnost přijímat více objednávek a udržet si své zákazníky po delší dobu. Kompetentní osoba, která se zabývá správou internetových stránek, by mohla vylepšit internetové stránky společnosti KOVHOKR s.r.o., které jsou nyní velmi nuzné a zákazník by jistě uvítal širší zdroj informací o dění ve firmě, jelikož prostředí internetu vytváří v dnešní moderní době prostor pro rozvoj podnikání. Tímto krokem se zvýší konkurenceschopnost na trhu, bude snazší vyhledávání nových zákazníků a samozřejmě i upevňování vztahů se stávajícími zákazníky. Navrhuji také, aby manažer zapojil do reklamní kampaně určitou část finančních prostředků, která může v konečném výsledku přinášet dvojnásobné zisky. Internetový odkaz na stránky KOVHOKR s.r.o. je [www.kovhokr.cz](http://www.kovhokr.cz).

### **5.2 Použití časového harmonogramu**

Tento návrh se bude týkat samotné osoby manažera, tedy pana Rudolfa Kříže. Díky metodě komparace jsem došla k závěru, že změny, ke kterým došlo v průběhu roku, vedly k tomu, že bylo v roce 2010 využito 50 hodin z celkového týdenního pracovního fondu manažera 60 hodin týdně. Ušetřených 10 hodin týdně může manažer využít k vyřešení problémů, které mi objasnil na začátku mého pozorování. Pro připomenutí byla jeho hlavním problémem skutečnost, že by chtěl ušetřit čas k tomu, aby nebyl neustále v časové tísní a s přehledem zvládal své pracovní povinnosti. Dále chtěl najít příčinu vlastní neschopnosti řídit správným způsobem své zaměstnance a dosáhnout změn, které by vedly ke zvýšení jejich pracovní morálky. K odstranění prvního problému navrhuji, aby si manažer během dne

vyhradil volnou chvíli k přípravě pracovního plánu na příští den. Důvodem, proč je dobré mít sestaven pracovní plán na příští den je skutečnost, že bude přesně vědět, jakým činnostem se musí následující den věnovat, kolik času mu zhruba jednotlivá činnost zabere. Také si vyhradí, které z činností musí být splněny na prvním místě a které jsou pro něj méně důležité, ty mohou být splněny až na konci pracovního dne. Rozhodně mu nedoporučuji zaobírat se jen věcmi nutnými, činnosti méně důležité se rozhodně nesmí neustále odsouvat, ale mohou se splnit například, až na konci pracovního dne, v případě, že se jedná o maličkosti, které si nevynucují okamžité splnění. Tím, že si na papír napíše určitý časový harmonogram, dle kterého se bude moci následující den alespoň z části řídit, z něj také spadne přebytečný stres a bude moci úkoly plnit důsledněji. Pokud si sám neví rady, jak si takovýto časový plán sestavit, doporučuji mu přečíst si odbornou literaturu, která se týká Time managementu. Zde najde spoustu dobrých rad, jak se stát pánem svého času.

### **5.3 Zvýšení kontroly zaměstnanců**

Z celkového ušetřeného času deseti hodin týdně, který manažer získal v důsledku změn v roce 2010, si vyhradil 5 hodin týdně na novou činnost a to na poradu s mistry. Navrhuji tedy, aby se při poradách manažer zaměřil na diskutování o problémech, které nastávají ve výrobě, nalezení důvodů jejich existence a navržení možných řešení. Mistři, kteří jsou v užším kontaktu se zaměstnanci, by mohli navrhnout manažerovi, jak zlepšit z jejich pohledu výkonnost zaměstnanců, jaké změny udělat pro jejich vyšší spokojenost a jak dosahovat vzájemných vazeb a spolupráce mezi mistry, zaměstnanci, ale i manažerem.

Mým návrhem je zvýšit kontrolu zaměstnanců manažerem při jejich každodenní pracovní náplni. Manažerovi na to zbývá ještě 5 hodin ušetřeného času, který získal díky změnám v průběhu roku 2010. Zaměstnance by měl v dílnách kontrolovat ne jen jednou za den, ale alespoň třikrát za den. Může se tak přesvědčit o tom, zda všichni pracují dle jeho požadavků na výkon jednotlivce a nezaměstnává takové pracovníky, kteří svou činnost jen předstírají. Tato pravidelná kontrola může být přínosná i k tomu, že ve výrobě dochází často k nesrovnalostem, které nejsou schopni mistři zaměstnancům objasnit, z tohoto pohledu by se sami zaměstnanci mohli přímo obracet na manažera a o všem s ním diskutovat. Manažer chtěl v dávné době, kdy díky časové tísní nebyl schopen dohlížet pravidelně na výrobu nainstalovat do dílen kamerový systém, jejímž prostřednictvím by mohl sledovat průběh výroby a

navrhovat poté zlepšení, ke kterým by docházelo, výroba by se tak stala plynulejší a manažer by přijímal více zakázek najednou. Navrhuji, aby k tomuto řešení nyní přistoupil. Důležitější je zajisté osobní kontrola, ale kamerový systém je v dnešní době používán v mnoha společnostech a osvědčil se. Přínosem pro firmu KOVHOKR s.r.o. by bylo zlepšení výroby, spokojenost zaměstnanců, kteří by byli posléze lépe finančně ohodnoceni, jelikož by došlo ke zvýšení obrátu společnosti díky přílivu nových zakázek.

## **5.4 Motivace a odměňování**

Chybí zde motivace zaměstnanců, což je velký nedostatek manažerovy práce. Jelikož zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni, nemají proč zvyšovat svou pracovní morálku a tím může docházet k nemalým ztrátám na zisku společnosti. V průběhu jednoho měsíce manažerova společnost utrpěla ztrátu dvou zaměstnanců, kterým chyběla především motivace k většímu pracovnímu nasazení, nevykonávali tedy přesčasy a mzda byla ve výsledku příliš nízká. Zbylí zaměstnanci si zase stěžují na fakt, že i přes vykonání práce přesčas, která je poslední dobou na každodenním pořádku, nejsou jejich mzdy za odvedenou práci dostatečně vysoké a mnozí uvažují také o změně zaměstnání. Veškeré informace mi poskytli sami zaměstnanci v době, kdy jsem se mohla stát jejich pozorovatelkou.

Prioritou manažera je především realizace zakázek a plynulý chod provozu za každou cenu, ovšem bez motivace to není dlouho dobu možné. Manažer si musí vytvořit k zaměstnancům určitý sklon, jednat s nimi spravedlivě. Zde je nasnadě využít systém odměňování, který se bude týkat všech pracovníků ve firmě. Protože vykonávají zaměstnanci ve firmě často přesčasy, nástroj odměňování za provedenou práci přesčas, povede k vyššímu pracovnímu výkonu a tím i ke zvýšení produkce společnosti. Zaměstnanci budou motivováni odměnami a postupem času si ani neuvědomí skutečnost, že podávají vyšší pracovní výkon za cenu práce, která je někdy zavádějící.

## **5.5 Dvousměnný provoz**

Aby stávající zaměstnanci, kteří nechtějí pracovat přesčas, například díky tomu, že mají doma rodinu, jež vyžaduje jejich přítomnost, nebo z jakéhokoliv jiného důvodu nemuseli vykonávat přesčasy, bylo by záhodno zavést ve společnosti při větším objemu sjednaných



zakázek dvousměnný provoz. Na zakázce by jedna směna začala pracovat ráno a druhá by ji mohla na odpolední směně dokončit. Ve společnosti KOVHOKR s.r.o. již v dávné době tento způsob dvousměnného provozu fungoval, ale v důsledku celosvětové krize byl nucen manažer přejít k úsporám, tudíž některé zaměstnance propustil a zavedl jednosměnný provoz. Nyní však pracovníci v tomto provozu nejsou schopni vyrábět výrobky v předem stanovených lhůtách, jelikož jich je nyní málo a pouze na ranních směnách nevyrobí tolik, kolik je zapotřebí. V důsledku toho posléze vznikají přesčasy, které nejsou ochotni všichni tolerovat. K tomuto zjištění jsem došla metodou pozorování zaměstnanců na dílně. Přínosem pro firmu by tento dvousměnný provoz zajisté byl z toho důvodu, že by byly dodržovány bez potíží předem dohodnuté termíny splnění zakázek, někteří zaměstnanci by nebyli nuceni vykonávat přesčasy a manažer by mohl postupem času zaměstnat nové pracovníky, sjednávat více zakázek a sledovat z povzdálí plynulost chodu výroby.

## **5.4 Zaměstnání nového pracovníka**

O dovoz materiálu z Brna, Prostějova a odlehlějších měst se nyní stará zaměstnanec, který vykonával ve firmě činnost kovoobráběče a také sám manažer, který dováží materiál pouze z Ostravy a Frýdku-Místku. Tato manažerova změna se mi není vhodná, jelikož kovoobráběče potřebuje především k vykonávání zakázek a ne k pojížděním. V tomto případě navrhuji, aby manažer zaměstnal osobu, která bude dovážet potřebný materiál a odvázet vyrobené výrobky zákazníkovi do všech firem, se kterými manažer navázal dlouhodobou či krátkodobou spoluprací. Přínos tohoto návrhu vidím v tom, že se sám manažer nebude muset starat o záležitosti týkající se dovozu materiálu, výrobků a nově ušetřený čas může věnovat konzultacím se zaměstnanci, které by vedly k jejich vyšší pracovní výkonnosti, která se týkala manažerova druhého problému.

## 5.6 Uspořádání pracovního stolu

Manažerův stůl by měl být vždy přehledně uspořádán. Aby toho mohlo být dosaženo, navrhuji vše přehledně zakládat do šanonů. Je zavádějící mít na stole hromady papírů a přitom vůbec nevědět k čemu co patří. Většinou se pak mnoho dokumentů ztrácí a nastane problém. Pro názornou ukázkou pracovního stolu manažera jsem doložila k bakalářské práci fotky stavu před uplatněním návrhu a po uplatnění návrhu.

Původní stav – manažer má na stole dokumenty nepřehledně uspořádány, jsou rozházeny a těžko se dá vyznat v tom, které jsou důležité pro nynější práci, a které by bylo možné již odstranit a založit nebo skartovat (příloha č. 4).

Nový stav – manažer si dokumenty vytřídil na ty, které jsou potřebné k nynější zakázce, kterou vykonává jeho společnost a na ty, které byly staršího data nebo již vykonaných činností. Na stole se mu tedy uvolnil prostor, vše má přehledně uspořádáno a není nucen se zdlouhavě probírat hromadou papírů. (příloha č. 4).

Bylo by také dobré si do každé složky zvlášť zakládat informace o zákaznících a k nim připojovat dokumenty, které postupem času s obchodováním přibývají. Zbytečnosti, které se v průběhu obchodování nacházejí vyhodit a navyknout si uchovávat jen to, co je opravdu nutné a v budoucnosti použité.

Původní stav – dokumenty týkající se obchodování s dodavateli a odběrateli jsou nyní zakládány do plastových pořadačů, které jsou popsány názvy týkající se daným rozdělením dokumentů (např. zaměstnanci, KOVHOKR, faktury apod.). Papíry jsou zde celkem nepřehledně uspořádány, jelikož se v nich pak musí sekretářka nebo manažer zdlouhavě probírat, aby našli dokument, který potřebují (příloha č. 5)

Nový stav – navrhuji používat šanony, které jsou rozděleny na jednotlivé složky, kde by se daly například faktury řadit přehledně dle data vystavení a společností, kterým byly fakturace prováděny. Také další dokumenty týkající se provozu společnosti KOVHOKR s.r.o. by měly být zvlášť pro každou činnost zakládány do šanonů, které v konečném důsledku vedou k dosažení přehlednosti a ušetření času vyhledáváním. Ještě je nutné si šanony shora popsat názvem, které dokumenty a čeho týkající se jsou uvnitř obsaženy (příloha č. 5). Přínosem těchto změn je celková přehlednost, jak pracovního stolu manažera, tak šanonovaných dokumentů. Zkrátil se čas hledání a přehrabování se v hromadách papírů a je zde téměř zaručeno, že se nic důležitého v souvislosti s obchodováním nemůže ztratit.

## 6 Závěr

Manažerovy hlavní problémy, které chtěl za každou cenu vyřešit, tkvěly v tom, že potřeboval získat čas k dosahování a naplňování předem stanovených cílů své společnosti, a zároveň nebyl v každodenní časové tísní. Dalším problémem byla neschopnost řídit správným způsobem své zaměstnance. Manažer byl v domněnku, že jeho podřízení nepracují tak, jak je od nich očekáváno, nejsou v jeho společnosti spokojeni, ale zároveň nebyl schopen objasnit příčinu toho, proč tomu tak je.

Ke zjištění toho, co bylo příčinou jeho problémů, jsem použila metodu pozorování. Do pozorovacích archů jsem si zapisovala veškeré činnosti a vlastní poznámky, které jsem zjistila v průběhu pozorování manažera i zaměstnanců při vykonávání pracovních činností. Dále mi tato metoda byla nápomocna především při sestavování časových snímků pracovního týdne manažera. Mohla jsem si také projít dokumenty, které mi manažer poskytl a získala jsem rozdělení činností v průběhu pracovního týdne a také to, jak se tyto činnosti dělí na dílčí části. Tato metoda byla velice přínosná, protože teprve nyní si plně uvědomuji, jak je práce manažera náročná a kolik přináší útrap. Rovněž jsem mohla pozorovat při práci zaměstnance, na mnoho věcí se zeptat a v důsledku jsem se dověděla, co je příčinou jejich nízké pracovní morálky. Další technika, kterou byla metoda komparace, mi pomohla k podrobnější analýze všech činností, které jsem předtím získala metodou pozorování a objasnění příčin změn, ke kterým došlo v průběhu roku 2010.

Druhým problémem byla manažerova neschopnost řídit správným způsobem své podřízené, u nichž dle jeho názoru docházelo ke snižování pracovní morálky a nespokojeností být zaměstnání v jeho podniku.

Pro vyřešení prvního problému jsem manažerovi navrhla, aby si vyhradil volnou chvíli k sestavení pracovního plánu na další den. Pokud by si s tímto úkolem nevěděl sám rady, doporučila jsem mu odbornou literaturu, týkající se Time managementu. Také jsem navrhla, aby si veškeré dokumenty související s podnikáním řadil do šanonů. Ušetří si tím čas, který nyní věnuje zdlouhavému hledání v nepřehledných hromádkách papírů na stole.

Co se týče ušetření času při dovozu materiálů a výrobků, doporučila jsem, aby zaměstnal kompetentní osobu, která se o dodávky výrobků a dovozu materiálu postará a on pak bude moci tuto činnost zcela vypustit ze svého týdenního plánu.

K vyřešení druhého problému, týkajícího se zaměstnanců jsem mu navrhla, aby si vyhradil ušetřený čas, který získal díky provedeným změnám v roce 2010 a dále díky přijetí mých návrhů ke konzultaci se zaměstnanci, k vysvětlení příčin, díky kterým došlo ke snížení pracovní morálky. Dále došlo k návrhu, aby manažer své zaměstnance motivoval k vyššímu pracovnímu výkonu systémem odměňování. Tato metoda se uplatnila v mnoha firmách po celém světě a myslím si, že je to nejúčinnější nástroj, jak „donutit“ své zaměstnance k podávání lepších výkonů za cenu práce, která je povětšinou zavádějící.

Mým posledním návrhem bylo, aby manažer zavedl ve firmě dvousměnný provoz, díky kterému by nedocházelo k nedodržení termínů zakázek, jež jistě nedělá dobré jméno společnosti. Pak si mnoho odběratelů může říci, že pokud firma KOVHOKR s.r.o. nedodržuje předem dohodnuté termíny, obrátí se raději na jinou, v tomto ohledu spolehlivější společnost.

Nabízí se otázka, zda bylo dosaženo cíle mé bakalářské práce, jež bylo navrhnout kroky vedoucí k ušetření času manažera, zdokonalení jeho práce a zefektivnění práce jeho podřízených. Vzhledem k dosaženým závěrům a předloženým návrhům je nasnadě říci, že cíle dosaženo bylo.

I nadále budu mít možnost být s manažerem v kontaktu a zjišťovat, zda mu byly mé návrhy zlepšení nápomocny i v praxi.

## Seznam použité literatury

- [1] LEDNICKÝ Václav. *Základy managementu*. 3. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2002. 165 s. ISBN 80-7048-017-3
- [2] KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0
- [3] DI KAMP, *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0
- [4] ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1 (váz.)
- [5] KNOBLAUCH, Jörg; WÖLTJE, Holger. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 106 s. ISBN 80-247-1440-X
- [6] UHLIG, Beatris. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8
- [7] KOVHOKR s.r.o [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.kovhokr.cz/>>.

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

.....  
Kateřina Čaverová

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Dukelská 514  
Stará Ves nad Ondřejnicí  
739 23 Ostrava-město

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Diagram struktury rozhodovacího procesu.....	6
Obrázek 2 Eisenhowerův princip stanovení priorit.....	13
Obrázek 3 Struktura společnosti KOVHOKR, s.r.o.....	18

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – časový snímek manažera v roce 2009 .....	23
Tabulka 2 - časový snímek manažera v roce 2010.....	26



## Seznam grafů

Graf 1 Administrativní činnost (2009) .....	29
Graf 2 Administrativní činnost (2010) .....	29
Graf 3 Fakturace (2009) .....	30
Graf 4 Fakturace (2010) .....	30
Graf 5 Kontrola zaměstnanců (2009) .....	31
Graf 6 Kontrola zaměstnanců (2010) .....	31
Graf 7 Sjednávání zakázek (2009) .....	31
Graf 8 Sjednávání zakázek (2010) .....	31
Graf 9 Odjezdy z kanceláře (2009) .....	32
Graf 10 Odjezdy z kanceláře (2010) .....	32
Graf 12 Porady s mistry (2010) .....	33
Graf 11 Porady s mistry (2009) .....	33

# PŘÍLOHY

## Obsah příloh:

Příloha číslo 1 – rok 2009 .....	I
ZÁZNAM ČINNOSTÍ MANAŽERA V PRŮBĚHU PRACOVNÍHO DNE .....	I
ZÁZNAM ČINNOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ NA DÍLNĚ .....	II
Příloha číslo 2.....	III
ZÁZNAM ČINNOSTÍ MANAŽERA V PRŮBĚHU PRACOVNÍHO DNE .....	III
ZÁZNAM ČINNOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ NA DÍLNĚ .....	IV
Příloha č. 3.....	V
Záznamy z kalendáře za rok 2009 .....	V
Záznamy z kalendáře za rok 2010 .....	VI
Příloha číslo 4.....	VII
Příloha číslo 5.....	VIII

POZOROVACÍ ARCH

**ZÁZNAM ČINNOSTÍ MANAŽERA V PRŮBĚHU PRACOVNÍHO DNE**

DATUM: **5. říjen 2009**

HODINA: **6:00 – 18:00**

JMÉNO POZOROVANÉHO:  
**Rudolf Kříž – manažer**

HODINA	ČINNOSTI	POZNÁMKY
6:00	administrativní činnost - stahování došlých e-mailů, přiřazení práce zaměstnancům	
7:00	administrativní činnost – prohlížení došlé pošty, kontrola BÚ, první telefonáty, tisk výpisů	Během hodiny již 5 telefonátů
8:00	fakturace objednávek, kontrola objednávek	
9:00	kontrola zaměstnanců – manažer jde do výrobních hal a přesvědčí se o práci zaměstnanců	
10:00	příprava na jednání s dodavatelem materiálu	Telefonáty
11:00	dorazil zástupce firmy FERONA, domlouvají se s manažerem na dodávkách materiálu v týdnu od 5. do 9. října a následně od 19. do 23. října	
12:00	administrativní činnost – kontrola BÚ 12:15 – odjezd na oběd	
13:00	návštěva ředitele ZŠ Stará Ves	Telefonáty
14:00	odjezd z kanceláře – předání stavby v Mošnově a podpisy smluv	
15:00	administrativní činnost – opětovné prohlížení pošty (e-mailů)	Telefonáty
16:00	kontrola dílen a toho, co zaměstnanci stihli během pracovní doby udělat, již bez přítomnosti zaměstnanců	
17:00	fakturace – vystavení a kontrola faktur, přiřazení faktur ke konečným zakázkám	
18:00	odjezd domů	

POZOROVACÍ ARCH  
ZÁZNAM ČINNOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ NA DÍLNĚ

DATUM: 20. říjen 2009

HODINA: 6:00 – 9:00  
13:00 – 14:00

HODINA	ČINNOSTI	POZNÁMKY
6:00	příchod zaměstnanců do práce, mistr kovoobráběčů přidělí práci kovoobráběčům, mistr záměčníků přidělí práci zámečníkům, elektrikář si bere 3 zaměstnance na práci mimo sídlo společnosti	
7:00	pracovníci vyrábí zakázku vždy dle výkresu, který dodává zákazník. Výrobky vyrábí zaměstnanci na CNC strojích, zde pracují seřizovači, jsou zde 3. Seřizovač si zakázku pečlivě pročte, na stroji zadá požadované míry a vše seřídí.	Velká odpovědnost seřizovače, pochybením může dojít k výrobě zmetků
8:00	na řadu přichází obsluha stroje CNC, daný člověk obsluhy mění jeden kus výrobku za druhým a zároveň výrobky přeměřuje. Pokud zjistí odchylku, tak se ihned provede oprava, tu provádí seřizovač.	Desetiminutová kontrola zaměstnanců manažerem, příliš s nimi nediskutoval podíval se co dělají a šel.
9:00	několik kusů výrobků je již vyrobeno, mistr kovoobráběčů tyto výrobky překontroloval. U jednoho výrobku našel vadu, nyní musí zjistit příčinu nalezeného nedostatku. V tomto případě se nejedná o chybu seřizovače ani obsluhy. Výrobek putuje k manažerovi, který vidí příčinu výroby zmetku v napohled vadném materiálu, který byl použit k výrobě	Pokud si mistr neví rady, informuje se u manažera. Přesto má mistr určité kompetence a odpovědnost za odvedenou práci
13:00	zaměstnanci pořád pracují na zakázce, která jim byla přidělena ráno, již teď je zřejmé, že tuto zakázku pro VL Servis s.r.o. budou připravovat i následující den	Manažer podřízené příliš nekontroluje, někteří pracovali, jiní zaháleli
14:00	odchod zaměstnanců z práce, mistři kontrolují dílny, které musí být vždy před skončením směny uklizeny. Dále překontroluje vyrobené výrobky a nahlásí manažerovi, co vše se stihlo udělat a kolik práce zbývá na další den	Zaměstnanci mi řekli, že u nich vážně komunikace s manažerem, který na ně nemá čas

**POZOROVACÍ ARCH**  
**ZÁZNAM ČINNOSTÍ MANAŽERA V PRŮBĚHU PRACOVNÍHO DNE**

DATUM: 1. únor 2010

HODINA: 6:00 – 18:00

JMÉNO POZOROVANÉHO:  
**Rudolf Kříž – manažer**

HODINA	ČINNOSTI	POZNÁMKY
6:00	příchod do práce, administrace - prohlížení e-mailů mu určených, kontrola BÚ přiřazení práce zaměstnancům.	Zbylé e-maily jsou již v kompetenci vyřízení sekretářky
7:00	fakturace objednávek, kontrola objednávek	
8:00	odjezd z kanceláře – dovoz materiálu určeného ke zpracování zakázky na tento týden. Cesta do Acellor Mittal	Telefonáty vyřizuje sekretářka, manažerovi jsou přepojovány jen přímo jemu určené
9:00	kontrola zaměstnanců na výrobních halách, obsluha stroje hlásí vadu výrobku	
10:00	manažer řeší vadu výrobku, zjistí pochybení ze strany odběratele – doložen špatný výkres	Pouze 2 telefonáty během tří hodin
11:00	dorazil zástupce firmy Bucyrus, a.s. – donesl nový výkres, zároveň dojednává s manažerem novou zakázku	Zakázka nemůže být Manažerovou firmou zhotovena
12:00	odjezd z kanceláře – předání opravené tělocvičny na ZŠ Stará Ves	
13:00	oběd, 13:45 – návrat do kanceláře, administrativa - vyřízení vzkazů, která zanechala sekretářka	3 telefonáty
14:00	porada s mistry – řešení úbytku stavu zaměstnanců zaostává výroba, zakázky se v nynějším počtu zaměstnanců nedají stíhat v dohodnutých termínech	2 zaměstnanci podali výpověď
15:00	nečinnost	
16:00	fakturace, pouze nejdůležitějších zakázek, zbytek přenecháno sekretářce	
17:00	příprava na jednání, které se uskuteční 3. února větší zakázka pro firmu VVUÚ, a.s.	
18:00	odjezd domů, přenechání práce na druhý den	

**POZOROVACÍ ARCH**  
**ZÁZNAM ČINNOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ NA DÍLNĚ**

DATUM: 15. únor 2010

HODINA: 8:00 a 11:00

HODINA	ČINNOSTI	POZNÁMKY
8:00	2 zaměstnanci pracují na CNC strojích a jeden u soustruhu, vyrábějí zakázku pro společnost VVUÚ, a.s., již nyní jsou oproti plánu ve skluzu	Zjištění – důvod, proč nestíhají vyrábět zakázku v termínu vidí zaměst. v tom, že 2 kolegové dali výpověď. Práce se nedá stíhat, i když stávající zaměst. dělají přesčasy.
11:00	zaměstnance mistrové požádali o další přesčas pro dnešní den. Do výroby se zapojil i mistr kovoobráběčů, výroba jde rychleji. Práci na dílně přišel zkontrolovat také manažer, výrobky jsou prozatím odpovídající kvality	

# Záznamy z kalendáře za rok 2009

47. týden

ROK 2009

16

PONDĚLÍ  
Omar

gchuzka u  
BANCE ČSOP-90

17

ÚTERÝ  
Státní svátek / Mahulena

18

STŘEDA  
Romana

střednani zakázky  
z stará ves

19

ČTVRTEK  
Alžběta

PŘEDÁNÍ SKLOVY  
BRUŠPERK

20

PÁTEK  
Nikola

VOLAT - P. NOVÝ

21

SOBOTA  
Albert

22

NEDĚLE  
Cecilie

VYFAKLUROVAT  
ZAKÁZKY Z MINULÉHO  
TÝDNE

26

PONDĚLÍ  
Erik

27

ÚTERÝ  
Zoe

10. - VOLAT DOBRÁ

28

STŘEDA  
Státní svátek

KONTROLA  
VADNÝCH VÝROBKŮ

29

ČTVRTEK  
Silvie

KONTROLA STAVBY  
U HOŠŤOVĚ

30

PÁTEK  
Tadeáš

ZURAZ - 14. -  
8. - DOSEDNANÝ  
ZAKÁZKY - Fa.

31

SOBOTA  
Stěpánka

DUCYRUS CE

1

NEDĚLE  
Felix

1. - MOŠČANZKA  
VE FERONĚ

RŮZEN

7:23

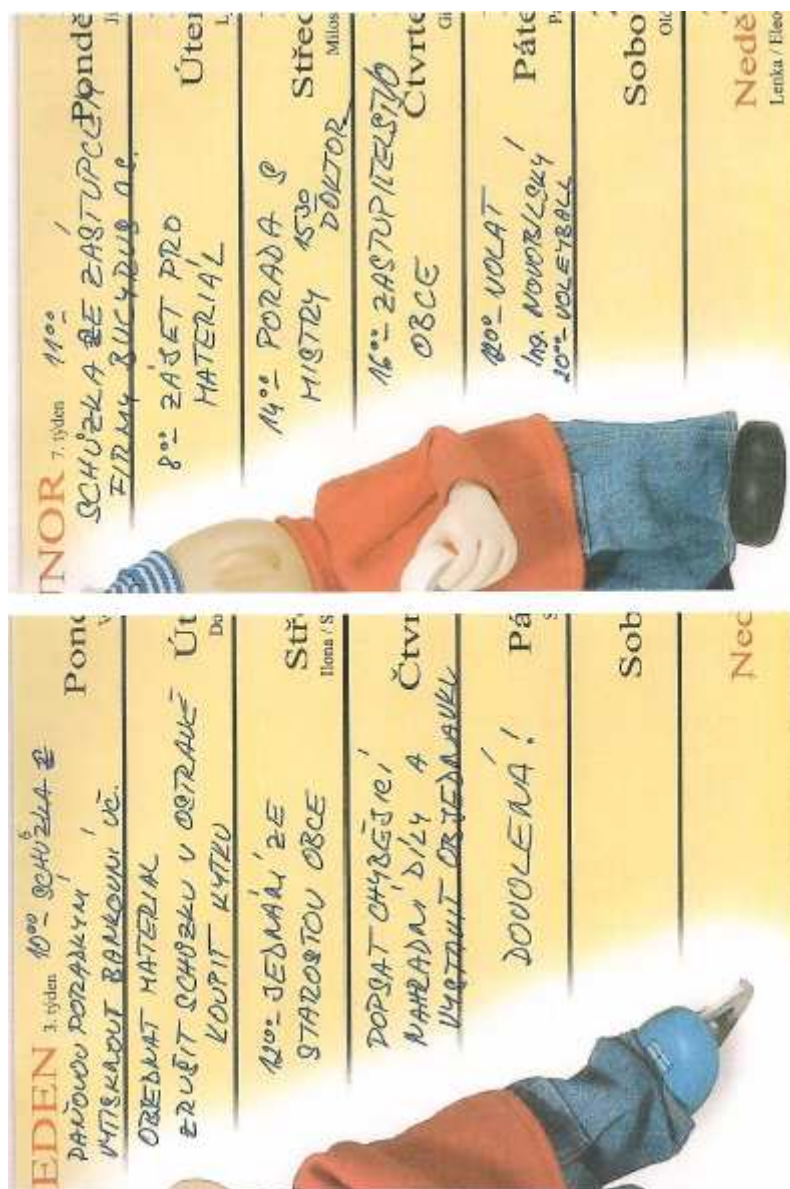
16:09

HISTORIE

6:49 16:37



## Záznamy z kalendáře za rok 2010



## Příloha číslo 4

Stav před změnou



Stav po změně



## Příloha číslo 5

Stav před změnou



Stav po změně

